

Miodrag S. Ivanović
Aleksandra Penjišević

MUDROST MALIH KORAKA

UPRAVLJANJE MALIM BIZNISIMA



Miodrag S. Ivanović
Aleksandra Penjišević

MUDROST MALIH KORAKA

UPRAVLJANJE MALIM BIZNISIMA

Recenzenti

Prof. dr Vladimir Knežević

Prof. dr Dragan Ivković

Lektor

Marina Vasić

Izdavač

Eurografika, Zvornik

Priprema i štampa

Eurografika, Zvornik

Tiraž

700 primjeraka

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна и универзитетска библиотека
Републике Српске, Бања Лука

334.71:005.7

ИВАНОВИЋ, Миодраг С.

Mudrost malih koraka : upravljanje malim biznisima / Miodrag S.
Ivanović, Aleksandra Penjišević. - Zvornik : Eurografika, 2019 (Zvornik :
Eurografika). - 333 стр. : илустр. ; 24 cm

На насл. стр. мјесто издавања: Београд. - Тираж 700. - Списак
табела, шема и графикона: стр. 329-331. - Прилози. - Аутори: стр.
327. - Библиографија: стр. 324-325.

ISBN 978-99976-40-06-2

COBISS.RS-ID 8336408



<http://www.miodragivanovic.com>

Miodrag S. Ivanović
Aleksandra Penjišević

MUDROST MALIH KORAKA

Upravljanje malim biznisima

Beograd, 2019.

GREAT THINGS
IN BUSINESS
ARE NEVER DONE
BY ONE PERSON.
THEY'RE DONE
BY A TEAM
OF PEOPLE.

steven jobs

SADRŽAJ

PREDGOVOR	13
I BIZNIS IDEJA, INSPIRACIJA I VIZIJA RAZVOJA	17
1. Osnivanje privatnog preduzeća – Kako početi?	17
1.1. Lične sposobnosti, vrline i mane	18
2. Vizija i misija razvoja – Inspiracija i budućnost	22
2.1. Vizija i misija	24
2.2. Definisiranje strategije i operativnih planova na dugi, srednji i kratak rok	27
3. Poslovna vizija razvoja	29
4. Imidž i promocija preduzeća	30
5. Mala preduzeća: specifičnost u definisanju vizije i ciljeva razvoja	34
Literatura:	36
Reference:	36
On-line reference:	36
II PREDUZETNIŠTVO I LIČNOST	38
1. Pre nego što otpočnete	38
1.1. Pomoć i razgovori	38
1.2. Samopomoć i prevazilaženje ličnih slabosti	39
1.3. Provera ideje i konsultacije	40
1.4. Izbor i testiranje biznis ideje	42
2. Zamke u shvatanju i tumačenju liderstva u našoj biznis praksi	43
2.1. Liderstvo – pojam i karakteristike	44
2.2. Lideri i menadžeri – razlike i specifičnosti	45
2.3. Liderski i menadžerski stil ponašanja	45
3. Od ideje do biznisa	48
4. Pre konačne odluke – preispitivanje i provera	50
5. Lakoća donošenja odluke i trpeljivost u podnošenju realnosti	53
6. Uspješan menadžer – dobar čovek, logika mogućeg i jednostavnog	54
6.1. Uloga menadžera i tekući poslovi	55
6.2. Menadžerski model upravljanja	56
6.3. Kako „Google“ identifikuje i ocenjuje svoje menadžere?	57
Literatura:	58
Reference:	58
On-line reference:	58
III MALA PREDUZEĆA – POJAM, ZNAČAJ I ULOGA	60
1. Pojam i definisanje malih preduzeća	60
1.1. Šta su mala preduzeća?	61

2. Budućnost tranzitnih ekonomija je u mladima i preduzetničkom duhu ... (!)	65
Reference:	69
On-line reference:	69
IV ANALIZA OKRUŽENJA, STRATEŠKE OPCIJE I MALI BIZNIS	71
1. Okviri poslovanja i ograničenja – praćenje stanja, analiza i strateški izbori	71
1.1. PESTELO analiza	72
1.2. Ispitivanje okruženja	80
1.3. Analiza horizonta	81
1.4. Analiza jaza	83
1.5. SWOT analiza	84
1.5.1. SWOT–OT, analiza prilika i pretnji	85
1.5.2. SWO–SW, analiza internih faktora – snaga i slabosti preduzeća	87
1.6. Definisane strateških opcija	91
1.6.1. Korišćenje SWOT–TOWS matrice	91
1.6.2. Ansof matrica	93
1.6.3. Porterov model definisanja strateških opcija	95
1.6.4. Baumanov model strategy o'clock	97
2. Vaš biznis – deo velikog mehanizma koji treba razumeti	100
3. Registracija i pravni aspekti osnivanja preduzeća	105
3.1. Osnivanje preduzeća u Srbiji – Pravni subjekti	106
3.2. Ostali pravni aspekti u vođenju biznisa	108
4. Prepoznatljivost i promocija biznisa – ime kompanije	109
5. Zaštita intelektualne svojine – patenata, copyrights i trademarka	109
6. Obaveze i pravne posledice vođenja biznisa	109
7. Osiguranje – sigurnost i zaštita od rizika	110
8. Dokumentacija – sigurnost i dokaz poslovanja	111
9. Obaveze prema zaposlenim – čast i dužnosti poslodavca	112
Literatura:	114
On-line reference:	115
V STRATEŠKO PLANIRANJE, KOMPETENCIJE I BANKROTSTVO	117
1. Strateško planiranje – kreiranje strateških prednosti i novih vrednosti	118
1.1. Pojam i značaj strategije i strateških odluka	118
1.2. Strateški pravac i ciljevi razvoja (direction)	119
1.3. Oblast, delatnost ili sektor poslovanja (scope)	119
1.4. Vremenska dimenzija i donošenje odluka (long-term decisions)	119
1.5. Konkurentske prednosti (advantage)	120
1.6. Poslovno okruženje (business environment)	121
1.7. Integralna konfiguracija resursa i kompeticija (configuration of resources and competences)	121
1.8. Osnovni cilj postojanja organizacije – ispuniti očekivanja zainteresovanih partnera	122

2. Strateško planiranje – definicija i značaj	122
2.1. Zašto planirati i koji su efekti strateškog planiranja?	127
2.2. Ciljevi strateškog planiranja	127
2.3. Strateško planiranje i prednosti planiranja	129
2.4. Različiti pristupi, tehnike i modeli planiranja	130
2.5. Faze, proces i modeli strateškog planiranja	133
2.6. Strateško planiranje – kreiranje strateških prednosti i novih vrednosti	135
3. Strateško planiranje – Praktična pitanja, problemi i osnovne faze	138
3.1. Strateško planiranje – dinamika i vremenski okvir planiranja	140
3.2. Problemi, ograničenja i implementacija strateškog planiranja	141
4. Strateška sposobnost kompanija i kako je meriti?	143
4.1. Strateške prednosti – pojam i značaj	143
4.2. Kako meriti stratešku sposobnost?	143
4.3. Korak po korak u procesu ocenjivanja	145
5. Strateške kompetencije i strateške promene	145
6. Uzroci propadanja i bankrotstva malih i srednjih preduzeća – najčešći razlozi?	148
6.1. Najčešći razlozi propadanja	149
6.2. Gde su najčešći uzroci promašaja i zabluda?	149
6.3. Moć i nemoć preventivnog delovanja?	151
Literatura:	154
Reference:	155
VI PROMOCIJA, OSNIVANJE I ON-LINE POSLOVANJE	157
1. Promocija proizvoda i usluga	157
1.1. Šta možete sami da uradite?	158
1.2. Dobra preporuka – promocija koja se ne može platiti	159
1.3. Planiranje biznisa – osnova uspeha	159
1.4. Finasije – osnovno i suštinsko pitanje budućeg uspeha	165
1.5. Koliko tražiti za početak?	165
1.6. Priprema, izrada i prezentacija biznis-plana	166
1.7. Operativni budžet – upoređenje planiranog i realno ostvarenog	167
1.8. Projektovani gotovinski tok	169
1.9. Principi i izrada	169
2. Osnovne metode i tehnike za on-line promociju	171
2.1. Osnovni elementi on-line oglašavanja	171
2.1.1. Display Advertising (Oglašavanje)	173
2.1.2. Search Engine Marketing & Optimizacija (SEM) & (SEO)	173
2.1.3. Društvene mreže (Social Media)	173
2.1.4. Izvorno oglašavanje (Native Advertising)	174
2.1.5. Pay Per Click	174
2.1.6. Remarketing	174

2.1.7. Affiliate Marketing	175
2.1.8. Video Ads	175
On-line reference:	176

VII PROIZVODNJA, PONUDA I TRAŽNJA, TROŠKOVI I FINANSIJSKA

ANALIZA

1. Izračunavanje i praćenje prodaje, profita, proizvodnje i njihovih međusobnih zavisnosti	178
1.1. Korišćenje i upotreba trenda za izračunavanje prodaje ili proizvodnje	180
1.2. Korišćenje i upotreba trenda za izračunavanje efekata promocije	182
1.3. Izračunavanje prelomne tačke rentabilnosti	184
1.4. Izračunavanje funkcije tražnje	185
1.5. Izračunavanje elastičnosti ukupnih troškova	189
2. Analiza tražnje i ponude	192
2.1. Tražnja	192
2.1.1. Cenovna elastičnost tražnje	194
2.2. Ponuda	195
2.2.1. Elastičnost ponude	198
2.3. Tražnja i ponuda	199
3. Prelomna tačka	200
3.1. Obračun prelomne tačke	201
4. Značaj, priroda i karakter troškova	205
4.1. Elastičnost funkcije ukupnih troškova	209
4.2. Granični trošak	209
4.3. Prosečan ukupni trošak	210
4.4. Odnos između graničnog troška i prosečnog ukupnog troška	210
4.5. Troškovi na kratki i dugi rok	210
4.6. Granični troškovi – diferencijalni troškovi	213
5. Finansijska analiza i merenje uspešnosti poslovanja – značaj, proces i pokazatelji	215
5.1. Poređenje i trendovi poslovanja – osnova za donošenje odluka	218
5.2. Finansijski i drugi pokazatelji – merenje uspešnosti poslovanja	219
5.2.1. Pokazatelji zaduženosti preduzeća (Leverage Ratios ili Gearing)	219
5.2.2. Pokazatelji likvidnosti (Liquidity ratios)	220
5.2.3. Pokazatelji efikasnosti (Efficiency or Turnover ratio)	222
5.2.4. Pokazatelj efikasnosti upotrebe sredstva preduzeća	223
5.2.5. Pokazatelji profitabilnosti preduzeća (Profitability Ratios)	223
5.2.6. Pokazatelji tržišne vrednosti akcija ili vrednost kompanije na tržištu (Market-Value Ratios)	224
6. Pojam i shvatanje finansijskog izveštavanja	225
6.1. Korisnici finansijskih izveštaja	226
6.2. Bilans stanja	226

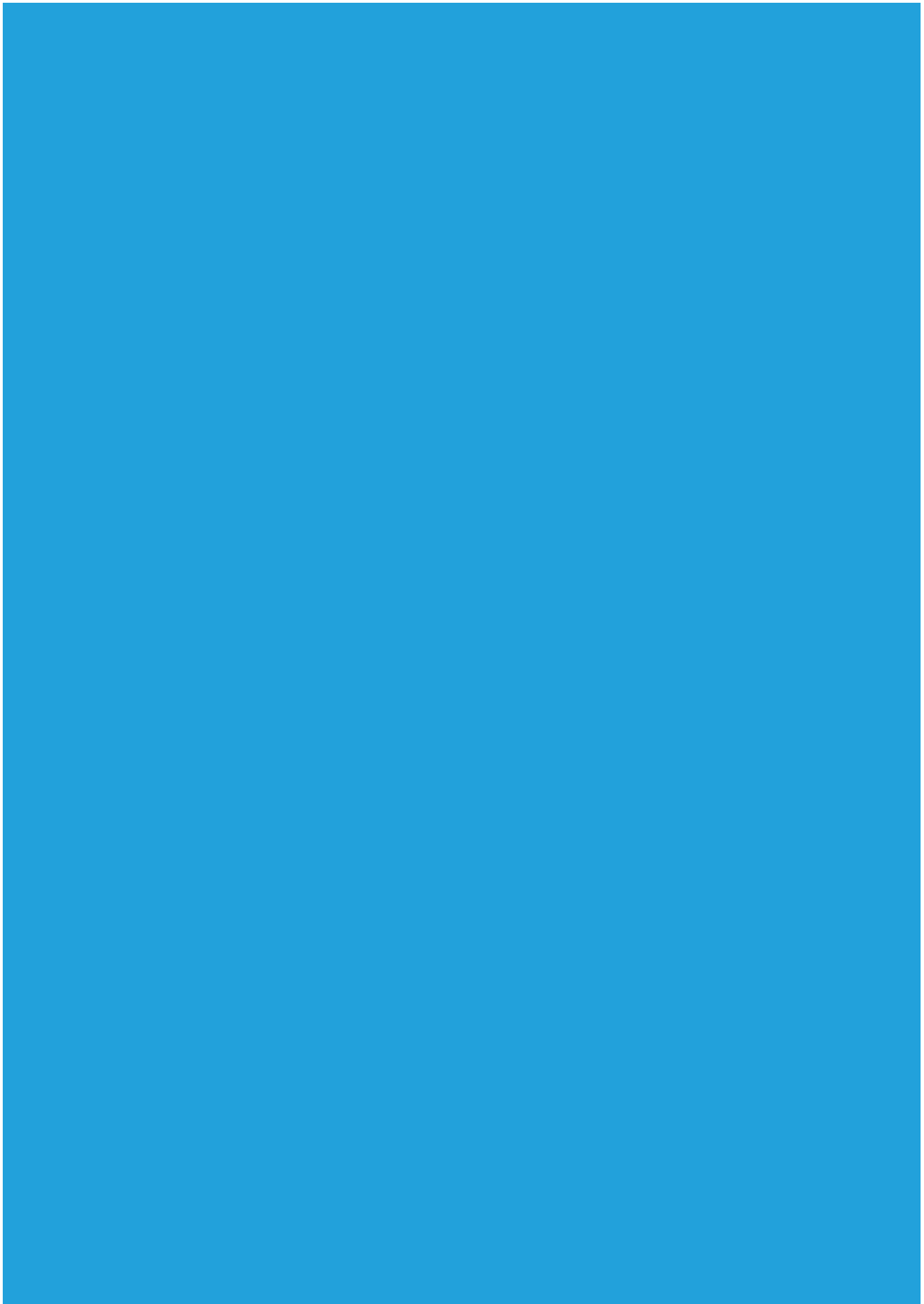
6.3. Bilans uspeha	228
6.4. Izveštaj o novčanim tokovima	229
6.5. Izveštaj o promenama na kapitalu	230
6.6. Napomene uz finansijske izveštaje	230
6.7. Pregled finansijskih izveštaja preduzeća „Gradnja“	231
6.8. Vertikalna i horizontalna analiza bilansa stanja	234
6.9. Analiza likvidnosti	240
6.10. Neto obrtni kapital	241
6.11. Analiza solventnosti	243
6.12. Analiza efikasnosti	246
7. Analiza finansijskog uspeha preduzeća „Gradnja“ – Praktičan primer	248
7.1. Vertikalna i horizontalna analiza bilansa uspeha	248
7.2. Analiza profitabilnosti prihoda	255
7.3. Analize profitabilnosti imovine i kapitala	257
7.4. Donja tačka rentabilnosti (prelomna tačka)	260
7.5. Marža sigurnosti	262
Literatura:	263
VIII KVALITET, MENADŽMENT I LJUDSKI RESURSI	265
1. Kvalitet proizvoda i potrošači	265
1.1. Šta je kvalitet?	266
1.2. Sistem kvaliteta	268
1.3. Standard kvaliteta ISO 9000:2015	270
1.4. Osnovni principi menadžmenta kvalitetom	272
1.5. EFQM – Model of excellence (model izuzetnosti)	274
1.6. Upravljanje kvalitetom (Total Quality Management) – TQM	277
1.7. Six sigma quality standards	278
2. Menadžment – upravljanje preduzećem	280
2.1. Kontrola i upotreba vremena	281
2.2. Rukovođenje sastancima	282
2.3. Komunikacija i poslovni imidž – garancije uspeha	283
2.4. Delegiranje i prenošenja poslova	284
2.4.1. Šta i koji poslovi da se delegiraju?	286
2.4.2. Kojim i kakvim osobama možemo delegirati poslove?	287
2.4.3. Postupak i način delegiranja	287
2.5. Porodični biznis – specifičnosti i zamke vođenja	289
2.5.1. Prednosti vođenja porodičnog biznisa	290
2.5.2. Ograničenja i mane u vođenju porodičnog biznisa	290
3. Rekonstrukcija, reorganizacija i unapređenje poslovanja	292
3.1. Osnovni uzroci bankrotstva malih preduzeća	292
3.2. Tekući problemi i izazovi vođenja malih preduzeća	294
3.3. Polazno stanje, fakti i lakoća početne saglasnosti za promene	295

3.4. Prvi problemi i nesporazumi	297
3.5. Unapređenje, transformacija i uvođenje promena u preduzeću	298
3.6. Principi organizovanja i reorganizacija preduzeća	301
3.7. Kako pratiti i kontrolisati poslove – Za ili protiv dokumentacije?	304
3.8. Odnos prema zaposlenima – ključ uspeha	306
3.9. Opsesija, nestrpljivost i kako postati bogat	308
3.10. Suočavanje sa sobom – umreti od rada ili preneti poslove na druge	309
4. Zapošljavanje i motivacija zaposlenih – najvažnija karika	310
4.1. Standardi i pravila oko zapošljavanja	311
4.2. Motivacija zaposlenih – kako je postići?	312
4.3. Motivacija – pojam i značaj sadržajnih i procesnih teorija	313
4.4. Motivacija grupe ili pojedinca?	320
4.5. Kako sačuvati one najbolje da rade za Vas?	322
Literatura:	324
On-line reference:	325
Autori	327
Spisak tabela	328
Spisak grafikona	330
Spisak slika	330
Spisak šema	331
PRILOG	333

Nauči me umetnosti malih koraka

*„...Gospode, ja ne molim ni za čudesa ni za priviđenja, već za snagu svakodnevnu.
Nauči me umetnosti malih koraka.
Načini me pažljivijim i snalažljivim, da bih se u raznolikosti svakodnevnog života
zadržavao na otkrićima i iskustvima koja me uzbuđuju.
Nauči me da pravilno raspolažem vremenom svog života.
Podari mi fini dar da razlikujem primarno od sekundarnog.
Ja molim za snagu uzdržanosti i mere, da kroz život ne bih lepršao i skliznuo,
već razumno planirao tok dana. Da mogu videti vrhove i prostranstva
i da čak ponekad nađem vremena da uživam u umetnosti.
Pomozi mi da shvatim da iluzije nisu od pomoći. Ni sećanje o prošlosti, ni snovi o
budućnosti. Pomozi mi da budem ovde i sada,
i prihvatim ovaj trenutak kao najvažniji.
Spasi me od naivnog uverenja da sve u mom životu treba da bude glatko.
Podari mi jasnu spoznaju da su teškoće, porazi, padovi i neuspesi samo prirodni,
sastavni deo života, zahvaljujući kojima rastemo i sazrevamo.
Podsećaj me da se srce često buni sa razlogom.
Pošalji mi u pravom trenutku nekoga ko ima hrabrosti da mi kaže istinu,
ali da mi je kaže s ljubavlju!
Znam da se mnogi problemi rešavaju ako se ništa ne uradi,
zato me nauči strpljenju.
Ti znaš koliko je jaka moja potreba za prijateljstvom.
Daj mi da budem dostojan tog najlepšeg i najnežnijeg Dara Sudbine.
Daj mi bogatu maštu, da bih u potrebnom vremenu, u potrebnom trenutku,
na pravom mestu, u tišini ili govoreći, nekome podario neophodnu toplinu.
Napravi od mene čoveka koji zna da dopre do onih koji su zaista na dnu.
Spasi me od straha da ću nešto propustiti u životu.
Ne daj mi to što ja želim, već to što mi je zaista potrebno.
Nauči me umetnosti malih koraka.“*

(Nauči me umetnosti malih koraka – Antoan de Sent Egziperi)



PREDGOVOR

Brojni su razlozi za pisanje ove knjige, a među najvažnijima ističemo:

- Pristup, logika i preporuke na Zapadu, posebno u UK, za osnivanje malih preduzeća,
- Iskustvo vođenja biznisa na Zapadu, u bivšoj Jugoslaviji i novostvorenim državama na Balkanu, sažeto u jednostavan i praktičan vodič za uspešno vođenje preduzeća u sektoru malih i srednjih preduzeća – SMEs,
- Želja da se akademsko znanje i profesionalno iskustvo pretoči i sažme u menadžerske tehnike i modele za unapređenje, rekonstrukciju, rast i razvoj preduzeća,
- Nužnost da se logika preduzetništva kao koncept približi svim mladim i talentovanim ljudima kao šansa i alternativa i
- Šansa da bude vodič i pomoć za sve one koji se bave konsultantskim poslovima iz te oblasti.

Naša zamisao je da Vam ovom knjigom pomognemo: prvo, da savladate i naučite osnovna znanja koja su važna za vođenje biznisa i drugo, da Vam približimo osnovne menadžment modele i tehnike koje se koriste na Zapadu, i koje su prepoznate i prihvaćene od strane poslovnih ljudi, institucija i banaka. Obično se svi pregovori i razgovori oko „velikih tema o biznisu“ oslanjaju na modele koje možete naći u knjizi.

U novije vreme, reči poput – biznis, preduzetnik, preduzimač, profit, zarada i rizik postaju simboli naše svakodnevice. One su odraz novih promena, težina i sudbina tranzitnih procesa, drugačije vrednosne orijentacije i posledica drugačijeg poslovanja i uređenja odnosa u društvima demokratije i tržišne ekonomije. Voditi svoj biznis osnivanjem sopstvenog preduzeća, nije nimalo lak i jednostavan posao. Unapređivati već postojeći biznis je, možda, još teže. Da biste umanjili muke otpočinjanja, i da biste išli u susret izazovima novog doba, odlučili smo se da Vam pomognemo, da Vas ohrabrimo i da Vam istovremeno pokažemo efekatan i jednostavan način u sticanju osnovnih znanja koja su nepohodna za razumevanje sveta biznisa i menadžmenta.